

Die Praxis in Krisenzeiten: Der Zorn des Chefs

Führung. In Krisenzeiten stellt der Umgang mit Emotionen der Patienten ebenso wie der Mitarbeiter Zahnärzte vor besondere Herausforderungen. Bei negativen Gefühlen wie Wut erhebt sich allerdings auch die Frage, ob diese per se destruktiv sein müssen, oder ob man sie nicht auch in konstruktive Bahnen lenken kann.

Von **Veeu Scheiderbauer**

Einfach unglaublich. Stundenlang alle Schutzempfehlungen gegen COVID-19 der Kammer durchgelesen, sortiert und zusammengeschrieben. Zur Sicherheit des Praxisteams und der Patienten in der Teamsitzung ausführlich besprochen. Jede Assistentin hat die Anleitung mit ihrer Unterschrift zur Kenntnis genommen – und dann, dann umarmt eine Assistentin ihre Freundin noch in der Eingangstür der Praxis, vor den Augen der Patienten, ohne Mund-Nasen-Schutz, ohne sich vorher die Hände zu desinfizieren, ohne bei ihrer Freundin Fieber zu messen. Einfach so.

In Situationen wie diesen strömt Wut wie eine Welle durch den Körper – fast automatisch, ohne die Möglichkeit, auf einen Ein- und Ausschalter zu drücken. Gerade in Ausnahmezeiten wie denen der Coronakrise, wo für viele ihre berufliche wie persönliche Lage unbeeinflussbar geworden ist und die unterschiedlichsten Ängste Fahrt aufgenommen haben, braucht es enorme Anstrengungen, Emotionen zu kontrollieren; negative Emotionen ganz besonders. Denn das Arbeitsklima soll harmonisch sein, gerade jetzt – und Wut aus dem Arbeitsalltag am besten für immer verbannt werden. Soweit der Wunsch. Aber inwieweit ist es auch sinnvoll?

Fest verbunden

Emotionen gehören zum alltäglichen Pool der Gefühle eines Menschen. Sie sind untrennbar mit ihm verbunden. Freude, Angst, Ekel, Überraschung, Verachtung, Traurigkeit und eben auch Wut sind laut Paul Ekman, amerikanischer Psychologe und Anthropologe, die sieben Basisgefühle. Sie helfen dem Individuum mit den grundlegenden Herausforderungen des Lebens klar zu kommen.

Bereits unseren Vorfahren haben Emotionen einen evolutionären Vorteil gebracht, indem sie quasi der Orientierung durch die verschiedensten Lebenslagen dienen und zu einer raschen Reaktion anleiten: Angst kommt etwa auf, wenn Gefahr droht und Wut, wenn Fehlverhalten wie Ungerechtigkeit wahrgenommen wird. Inwieweit Emotionen ausgelebt werden, unterscheidet



© Andranik Hakobyan/Getty Images/iStock

sich von Mensch zu Mensch, doch erkannt und ausgedrückt werden diese Gemütsregungen laut Ekman kulturübergreifend von allen Menschen in gleicher Weise. Niemand kommt an ihnen vorbei.

Wut wirkt

Interessanterweise sind positive wie negative Emotionen nicht per se nur gut oder schlecht, wie Dirk Lindbaum von der University of Liverpool in seinen Arbeiten immer wieder betont. Es gibt Fälle, in denen es eine asymmetrische Beziehung zwischen Emotionen und Ergebnissen gibt, also positiv assoziierte Emotionen zu einem negativen Ergebnis führen und negativ gewertete zu einem positiven Resultat. Ausgelassenheit bei einer komplexen Operation erhöht die Gefahr der Unachtsamkeit und Wut dagegen, motiviert dazwischen zu fahren, wenn jemandem anderen Ungerechtigkeit widerfährt, so die Extreme.

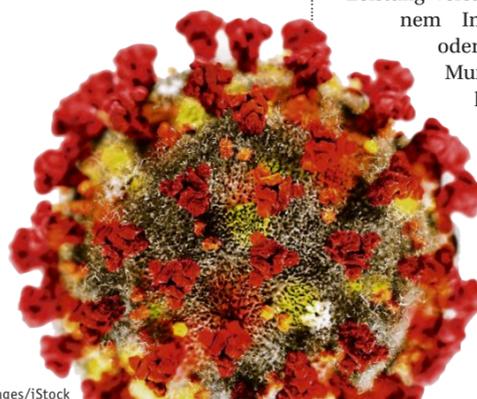
Alltägliche Gefühle

Doch auch im Praxisalltag gibt es immer wieder Situationen, in denen Gefühle aufwallen. Zahnärzte und andere Führungskräfte ärgern sich Umfragen zufolge am meisten darüber, wenn Mitarbeiter Regeln verletzen oder sich unmoralisch verhalten.

Gibt etwa eine Assistentin auf die Frage eines Patienten falsche fachliche Auskunft oder eine ganz andere, können Ärzte durchaus ungehalten reagieren. Fragt zum Beispiel ein Patient, wie lange ein Implantat zum Einheilen benötigt, die Assistentin ihm aber erklärt, wie die tägliche Pflege dessen aussieht oder eine Mutter wiederholt wissen will, ob sie ihrem Fünfjährigen auch die Erwachsenenzahnpaste zum Zähneputzen geben kann, wenn die Kinderzahnpasta ausgegangen ist, die Assistentin jedoch ihre Fragen ignoriert und mit ihren Ausführungen zum Zähneputzen fortfährt, ist Ärger vorprogrammiert.



Es gibt Fälle, in denen es eine asymmetrische Beziehung zwischen Emotionen und Ergebnissen gibt, also positiv assoziierte Emotionen zu einem negativen Ergebnis führen und umgekehrt.



© homeworks255/Getty Images/iStock

Stress in Zeiten von COVID-19

Ebenso verhält es sich bei unmoralischem Verhalten. Wenn beispielsweise der Zahnarzt nach dem Shutdown während der Coronakrise die Praxis wieder öffnet und auch am Mittwochnachmittag Patienten empfangen will, die Assistentin aber dies ignoriert. Stattdessen erklärt sie weiterhin allen Patienten, dass es an diesem Nachmittag wie bis vor der Krise keine Termine gibt, weil sie weiterhin zu dieser Zeit ihre Schreibarbeit erledigen möchte.

In solchen Fällen kann Wut als Korrektiv durchaus ein positives Ergebnis hervorbringen. Es kann ein wirksames Instrument sein, Grenzen aufzuzeigen und eine Verhaltenskorrektur zu erwirken. Versteht der Mitarbeiter die Botschaft, dass die an den Tag gelegte Leistung zu gering war, motiviert ihn die emotionale Zurechtweisung nachweislich zu besseren Leistungen.

Emotionen beeinflussen

Doch muss man sich als Vorgesetzter auch bewusst machen, dass man mit seinen Emotionen immer auch die Gefühlswelt der Mitarbeiter stark beeinflusst. Eine scharfe Zurechtweisung kann bei manchen Menschen auch das Gegenteil von Leistungssteigerung bewirken, indem sie Unsicherheit erzeugt.

Wenn zum Beispiel eine ansonsten gute Zahnarztassistentin in ihrer Leistung versagt, indem sie mit einem Instrument ausrutscht oder die Abdruckmasse im Mund des Patienten zu hart werden lässt, weiß sie das. Einsicht ist vorhanden. Eine schroffe negative Reaktion des Zahnarztes darauf kann sich als kontraproduktiv erweisen. Sie löst Stress und Verunsicherung aus.

In der Folge fällt es der Mitarbeiterin schwerer, wieder neues Selbstvertrauen aufzubauen, welches sie aber benötigt, wenn sie weiterhin gute Arbeit leisten soll. Deshalb gilt es grundsätzlich zu überlegen, wann Wut das Mittel der Wahl ist.

Sozial verträgliche Menschen zeigen bei kognitiven Belastungen, wie zum Beispiel nach einem Zornausbruch des Vorgesetzten, deutlich schlechtere Leistungen. In der soeben beschriebenen Situation kann es gar ausreichen, den Fall mit der Assistentin zu besprechen, um herauszufinden, warum die Leistung nicht befriedigend war und was sie künftig anders machen kann.

Mitarbeiter reagieren auch unterschiedlich, je nachdem, wie sie die Verärgerung des Vorgesetzten bewerten. Das Vorbildverhalten des Arztes selbst, spielt dabei auch eine Rolle. Verlangt etwa ein Zahnarzt von seinen Mitarbeitern, dass diese wegen COVID-19 in Gegenwart von Patienten immer einen Mund-Nasen-Schutz tragen, während er selbst diesen in Patientengesprächen weiterhin abnimmt, wirkt sich das negativ auf die Compliance der Assistentin aus. Reagiert er dann auch noch wütend auf ihre fehlende Maske, wird sie sich bei Kollegen über ihn beschweren und seinen Ärger als überzogen und nicht gerechtfertigt einstufen.

Deutliche Worte

Im Gegensatz zu Führungskräften, die aus dem Affekt heraus agieren, gibt es auch jene, die sich der unterschiedlichen Wirkungen von deutlichen Worten sehr wohl bewusst sind und ihre Wut durchaus strategisch einsetzen. Doch aus den falschen Motiven heraus, wie etwa nur um die eigene hierarchische Position zu unterstreichen oder zu häufig und fehl platziert, können negative Emotionen dem Arzt selbst und in der Folge dem Praxiserfolg schaden. Hier ist vorzuschicken, dass sich eine von Angst vor dem nächsten Wutanfall des Chefs geprägte Praxiskultur auf keinen Fall empfiehlt, aber Wut als Korrektiv zur Behebung von Missständen große Wirkung haben kann. Denn neben den einsichtigen, feinfühligem und nachahmenden Mitarbeitern gibt es ebenso jene, die wenig empfänglich für subtile Botschaften sind und sich selten Gedanken über die Qualität ihrer Leistung machen. Sie reagieren zwar verstimmt, wenn Vorgesetzte sie frontal konfrontieren, doch führt diese Aktion bei ihnen oft auch dazu, sich mehr anzustrengen und bessere Leistungen zu erbringen.

Insofern kann Wut im Praxisalltag nicht eindeutig als konstruktiv oder destruktiv definiert werden. Vorgesetzte sollten sich in jedem Fall der Wirkung ihrer Wut bewusst sein und wie bei jeder anderen Managementtechnik sich im Umgang mit dieser üben, sodass sie diese auf geeignete Situationen beschränken können. Denn Wut kann sich durchaus als ein wirksames Instrument erweisen, das Verhalten von Praxismitarbeitern in die gewünschte Richtung zu korrigieren und sie gar zu besseren Leistungen motivieren. ■